

# **Implementasi *Restaurant Revenue Management* di De Mandailing Cafe N Eatery Surabaya**

Wahyu Rima Melati A, Muslimin Abdulrahim  
Program Studi Teknik Industri, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya  
Email: [Wahyurima6699@gmail.com](mailto:Wahyurima6699@gmail.com)

**Abstrak :** De Mandailing *Cafe N Eatery* adalah salah satu cafe yang terletak di JL. Ir. Soekarno NO.414, Surabaya, Indonesia. *Revenue management* adalah konsep yang tidak hanya mampu mengoptimalkan permintaan konsumen pada saat tingginya permintaan, tapi juga dapat membantu menghindari persaingan dalam kondisi terparah, serta dapat menstimulasi permintaan saat menghadapi *low period*. Kesempatan meraih pendapatan yang tinggi akan lewat begitu saja karena terdapat kapasitas restoran di dominasi oleh sekelompok tamu. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui implementasi restaurant revenue management pada De Mandailing Cafe N Eatery Surabaya serta mengetahui strategi yang tepat untuk meningkatkan pendapatan pada De Mandailing Cafe N Eatery Surabaya. Metode penyelesaian yang digunakan adalah dengan 3 step implementasi restaurant management, pengembangan strategi menggunakan SWOT analisis serta strategic levers sehingga didapatkan hasil perhitungan *arrival pattern* untuk mengetahui jam sibuk (*hot period*) dan jam sepi restoran (*cold period*), *average check*, perhitungan *seat occupancy*, dan menghitung *RevPASH* restoran, langkah kedua dengan memahami *drivers* yang mempengaruhi baseline yaitu membuat *service blue printing* restoran, melakukan *time study* untuk *low seat occupancy* serta meal duration and variation yang digambarkan dengan diagram *fishbone*. Strategi kombinasi antara SO, WO, ST dan WT dan mendapatkan 7 strategi, sedangkan untuk *strategic levers* akan dibagi menjadi strategi *duration control* dan strategi *demand-based pricing* yang menghasilkan 6 strategi.

**Kata Kunci :** *Restaurant Revenue Management, Analisis Strategi SWOT, Strategic Levers*

**Abstract :** De Mandailing *Cafe N Eatery* is one of the cafes located at JL, Ir. Soekarno NO. 414, Surabaya, Indonesia *Revenue management* is a concept that is not only able to optimize consumer demand at times of high demand, but also can help avoid competition in the worst conditions, and can stimulate demand when facing low periods. The opportunity to achieve high income will pass you by because the capacity of the restaurant is dominated by a group of guests. The purpose of this study was to determine the implementation of restaurant revenue management at De Mandailing Cafe N Eatery Surabaya and to find out the right strategy to increase revenue at De Mandailing Cafe N Eatery Surabaya. The settlement method used is with 3 steps of restaurant management implementation, strategy development using SWOT analysis and strategic levers so that the results of the arrival pattern calculation are obtained to determine the busy hours (hot period) and restaurant free hours (cold period), average check, seat occupancy calculation, and calculate the restaurant's *RevPASH*, the second step is to understand the drivers that affect the baseline, namely making a restaurant blue printing service, doing a time study for low seat occupancy and meal duration and variation depicted by a fishbone diagram. The strategy is a combination of SO, WO, ST and WT and gets 7 strategies, while for strategic levers it will be divided into a duration control strategy and a demand based pricing strategy which produces 6 strategies

**Keywod :** *Restaurant Revenue Management, SWOT Analysis, Strategic Levers*

## PENDAHULUAN

Restoran adalah suatu tempat atau bangunan yang diorganisir secara komersil, yang menyelenggarakan pelayanan dengan baik kepada semua konsumen baik berupa makanan ataupun minuman yang dilengkapi dengan peralatan dan perlengkapan untuk proses pembuatan, penyimpanan dan penyajian di suatu tempat yang tidak berpindah-pindah dengan tujuan memperoleh keuntungan atau laba (Atmodjo dan W 2005). *Revenue Management* adalah penerapan sistem informasi dan strategi untuk pengalokasian kapasitas yang tepat kepada pelanggan yang tepat. *Revenue Management* paling efektif diterapkan pada kegiatan operasi yang memiliki karakteristik kapasitas yang tetap, permintaan yang dapat di prediksi, *perishable product*, permintaan yang bervariasi, atribut atribut tersebut akan ditemukan dalam beberapa bentuk industri salah satunya adalah industri restoran (Richard, et al. 1998).

Perusahaan yang menerapkan *revenue management* akan mengalami peningkatan pendapatan mulai dari 2% hingga 5% (S. E. Kimes 2004), karena *revenue management* merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan oleh manajer restoran untuk menganalisis segala perubahan yang terjadi. Analisis faktor faktor yang menyebabkan keterlambatan dalam proses pelayanan serta pemanfaatan fasilitas yang lebih besar selama waktu sibuk dan analisis data kedatangan pelanggan akan membantu manajer untuk mencapai kontribusi pendapatan sebesar mungkin sambil memberikan nilai atau manfaat terbesar

De Mandailing *Cafe N Eatery* adalah salah satu cafe yang terletak di JL. Ir. Soekarno NO.414, Surabaya, Indonesia. De mandailing kafe memiliki 2 lantai yaitu lantai 1 dengan konsep *indoor* dan lantai 2 dengan konsep *outdoor*. Jam operasi De Mandailing Cafe N Eatery beroperasi setiap hari pada pukul 10.00 - 21.00 WIB. Permasalahan yang ada dalam kegiatan operasional De Mandailing Cafe N Eatery adalah terdapat tamu yang berlama lama menikmati makanan di meja makan sementara di pihak lain terdapat tamu yang harus menunggu meja makan, jika tamu tidak ingin menunggu maka biasanya tamu akan *walked out*. Kesempatan meraih pendapatan yang tinggi akan lewat begitu saja karena terdapat kapasitas restoran yang di dominasi oleh sekelompok tamu. Penelitian ini akan dilakukan di De Mandailing Cafe N Eatery menggunakan pendekatan *revenue management* untuk meningkatkan pendapatan dengan merancang strategi yang tepat sesuai dengan kondisi yang dihadapi serta melakukan perhitungan *RevPASH*.

## MATERI DAN METODE

Dalam menganalisis permasalahan implementasi restaurant revenue management pada De Mandailing Cafe N Eatery Surabaya dan perancangan strategi yang tepat untuk meningkatkan pendapatan pada De Mandailing Cafe N Eatery Surabaya, metode yang digunakan adalah Pendekatan Restaurant Revenue Management serta untuk perancangan strategi menggunakan metode analisis SWOT dan Strategic Levers. Restaurant Revenue Management Menurut (S. E. Kimes 2004), terdapat langkah pendekatan dalam *revenue management*. Langkah langkah ini akan digunakan untuk mengembangkan strategi manajemen restoran yaitu :

### **1. Langkah Pertama Menetapkan *Baseline***

Langkah pertama dalam proses ini adalah menetapkan kinerja dasar restoran. Statistik data diambil dari dua periode empat minggu, data *Point-Of-Sales* (POS), detail data studi waktu. Untuk mengembangkan program *restaurant revenue management*, pemilik harus mengumpulkan informasi yang benar-benar terperinci pada pola kedatangan, waktu makan (*meal duration*), pola *RevPASH*, dan preferensi pelanggan.

### **2. Langkah Kedua Memahami *Drivers* yang Mempengaruhi *Baseline***

Menurut, Analisis dasar penyebab penyebab yang mungkin terjadi seperti *equipment, personel, customer* atau *material*. Saat data *baseline* telah terkumpul, manajer harus menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi *meal duration* dan kinerja *RevPASH*. Dalam pengambilan data meal duration juga akan dilakukan uji kecukupan dan keseragaman data terhadap 60 partisipan pelanggan di De Mandailing Cafe N Eatery yang diamati pada jam sibuk restoran.

### **3. Langkah Ketiga Menentukan Strategi Revenue Management**

Hal pertama yang dilakukan untuk menentukan strategi *revenue management* adalah identifikasi *hot period*(periode sibuk) dan *cold period* (periode sepi) menurut hari dalam seminggu dan dalam jam sehari. Setelah mengidentifikasi penyebab yang paling penting dari masalah yang mempengaruhi *service cycle*, manajer harus mengembangkan strategi yang terperinci tentang bagaimana cara untuk mengatasi masalah tersebut. Manajer harus menganalisis laba potensial atas investasi dari setiap strategi untuk memastikan pembuatan keputusan yang bijaksana (S. Kimes, Implementing Restaurant Management 1999)

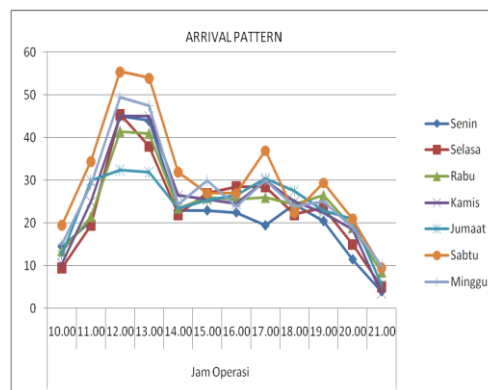
Selanjutnya penelitian ini menggunakan metode analisis strategi menggunakan SWOT. Alat bantu tersebut diharapkan dapat memfasilitasi para perancang strategi dalam memilih strategi yang pas. *Strategic levers* pada *restaurant revenue management* didasarkan pada permintaan pengunjung. Terdapat 2 strategic levers yang dapat diterapkan oleh manajer restoran yaitu strategi *duration control* dan strategi *demand based-pricing*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara melakukan wawancara, wawancara dilakukan dengan pihak pengelola secara langsung, bagian kitchen dan karyawan lain. Teknik wawancara digunakan untuk mendapatkan informasi dan pengumpulan data berupa harga makanan dan minuman, kapasitas ruang, fasilitas yang tersedia di De Mandailing Cafe N Eatery serta data yang berkaitan dengan operasional restoran selama 8 minggu kegiatan operasional di tahun 2021 pada bulan Januari hingga Februari. Perolehan data dengan cara observasi langsung dan melihat situasi di perusahaan, serta melakukan pencatatan terhadap objek yang akan di teliti.

### I. Menetapkan *Baseline*

#### a. Perhitungan *Arrival Pattern* di De Mandailing Cafe N Eatery



Berdasarkan hasil pada gambar dapat dilihat bahwa *hot period* De Mandailing terjadi pada pukul 12.00-13.00 di hari senin-kamis (*weekday*) serta pukul 12.00-13.00 di hari sabtu dan minggu (*weekend*)

#### b. Perhitungan *Average Check* di De Mandailing Cafe N Eatery

Day Of Week	AVERAGE CHECK (Rp)												Jumlah	Rata Rata
	Jam Operasi													
	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00		
Senin	Rp 42.290	Rp 61.980	Rp 73.045	Rp 59.175	Rp 61.292	Rp 44.162	Rp 41.797	Rp 49.629	Rp 35.357	Rp 34.498	Rp 37.292	Rp 26.913	Rp 567.428	Rp 47.286
Selasa	Rp 84.402	Rp 65.950	Rp 50.279	Rp 63.943	Rp 72.798	Rp 29.235	Rp 27.358	Rp 31.498	Rp 37.582	Rp 23.915	Rp 29.945	Rp 33.102	Rp 550.005	Rp 45.834
Rabu	Rp 58.065	Rp 93.435	Rp 59.595	Rp 64.751	Rp 67.703	Rp 30.372	Rp 30.088	Rp 33.133	Rp 28.791	Rp 23.841	Rp 22.922	Rp 21.347	Rp 534.042	Rp 44.503
Kamis	Rp 79.345	Rp 55.673	Rp 67.394	Rp 60.108	Rp 56.628	Rp 31.779	Rp 37.797	Rp 31.532	Rp 29.609	Rp 29.757	Rp 26.124	Rp 40.113	Rp 545.856	Rp 45.488
Jumaat	Rp 70.860	Rp 45.101	Rp 43.558	Rp 60.762	Rp 78.048	Rp 29.116	Rp 30.372	Rp 34.060	Rp 28.719	Rp 29.097	Rp 23.808	Rp 33.209	Rp 506.706	Rp 42.226
Sabtu	Rp 42.847	Rp 65.569	Rp 84.884	Rp 86.872	Rp 55.401	Rp 32.620	Rp 39.353	Rp 35.441	Rp 41.319	Rp 22.444	Rp 21.334	Rp 22.265	Rp 550.347	Rp 45.862
Minggu	Rp 72.690	Rp 81.292	Rp 92.243	Rp 82.925	Rp 69.148	Rp 31.179	Rp 39.947	Rp 43.761	Rp 42.452	Rp 25.451	Rp 27.305	Rp 19.161	Rp 627.552	Rp 52.296
Jumlah	Rp 450.498	Rp 468.998	Rp 470.996	Rp 478.535	Rp 461.016	Rp 228.461	Rp 246.710	Rp 259.054	Rp 243.827	Rp 189.003	Rp 188.730	Rp 196.109		
Rata Rata	Rp 64.357	Rp 67.000	Rp 67.285	Rp 68.362	Rp 65.859	Rp 32.637	Rp 35.244	Rp 37.008	Rp 34.832	Rp 27.000	Rp 26.961	Rp 28.016		

Rata rata *average check* per jam di De Mandailing sesuai dengan jam operasional restoran dari pukul 10.00 sampai dengan pukul 21.00, tertinggi terletak pada pukul 12.00 yaitu Rp. 67.285 dan pada pukul 13.00 yaitu Rp.68.362, serta terendah berada pada jam 20.00 yaitu 26.961. Strategi yang diperlukan untuk menaikkan *average check* pada jam makan malam juga akan membantu untuk meningkatkan *average check* di De Mandailing.

**c. Perhitungan Seat Occupancy di De Mandailing Cafe N Eatery**

Day Of Week	Seat Occupancy( %)												Jumlah	Rata Rata
	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00		
Senin	20%	29%	63%	61%	32%	32%	32%	28%	34%	29%	16%	6%	379%	32%
Selasa	14%	27%	64%	53%	31%	38%	40%	40%	31%	33%	21%	7%	396%	33%
Rabu	19%	30%	58%	57%	33%	36%	36%	36%	34%	37%	27%	12%	413%	34%
Kamis	15%	35%	63%	63%	37%	36%	34%	42%	35%	32%	26%	5%	419%	35%
Jumaat	17%	42%	45%	45%	33%	36%	37%	42%	39%	32%	29%	8%	402%	34%
Sabtu	27%	48%	77%	75%	45%	38%	38%	52%	31%	41%	29%	14%	513%	43%
Minggu	21%	40%	69%	66%	34%	42%	34%	42%	34%	35%	27%	14%	456%	38%
Jumlah	132%	250%	437%	419%	244%	256%	249%	280%	237%	238%	174%	65%		
Rata Rata	19%	36%	62%	60%	35%	37%	36%	40%	34%	34%	25%	9%		

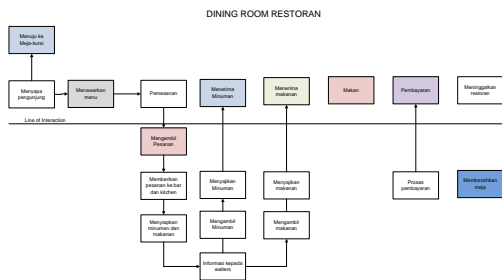
Rata rata *occupancy* per jam di De Mandailing sesuai dengan jam operasional restoran dari pukul 10.00 sampai dengan pukul 21.00, tertinggi terletak di jam 12.00 yaitu 62% dan 13.00 yaitu 60% sedangkan *occupancy* terendah terletak di jam 21.00 yaitu 9%, untuk jam 10.00 dan jam 11.00 menjelang jam makan siang *occupancy* mengalami peningkatan dari 19% ke 36% lalu mengalami penurunan pada jam menjelang malam hingga tutupnya restoran yaitu pada pukul 17.00 sampai dengan pukul 21.00.

**d. Perhitungan RevPASH di De Mandailing Cafe N Eatery**

Day Of Week	REV PASH (Rp)												Jumlah	Rata Rata
	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	21.00		
Senin	Rp 8.458	Rp 17.974	Rp 46.018	Rp 36.097	Rp 19.613	Rp 14.132	Rp 13.375	Rp 13.896	Rp 12.021	Rp 10.004	Rp 5.967	Rp 1.615	Rp 199.171	Rp 16.598
Selasa	Rp 11.816	Rp 17.807	Rp 32.179	Rp 33.890	Rp 22.567	Rp 11.109	Rp 10.943	Rp 12.599	Rp 11.650	Rp 7.892	Rp 6.288	Rp 2.317	Rp 181.058	Rp 15.088
Rabu	Rp 11.032	Rp 28.031	Rp 34.565	Rp 36.908	Rp 22.342	Rp 10.934	Rp 10.832	Rp 11.928	Rp 9.789	Rp 8.821	Rp 6.189	Rp 2.562	Rp 193.932	Rp 16.161
Kamis	Rp 11.902	Rp 19.486	Rp 42.458	Rp 37.868	Rp 20.952	Rp 11.440	Rp 12.851	Rp 13.243	Rp 10.363	Rp 9.522	Rp 6.792	Rp 2.006	Rp 198.884	Rp 16.574
Jumaat	Rp 12.046	Rp 18.942	Rp 19.601	Rp 27.343	Rp 25.756	Rp 10.482	Rp 11.238	Rp 14.305	Rp 11.200	Rp 9.311	Rp 6.904	Rp 2.657	Rp 169.786	Rp 14.149
Sabtu	Rp 11.569	Rp 31.473	Rp 65.361	Rp 65.154	Rp 24.930	Rp 12.396	Rp 14.954	Rp 18.429	Rp 12.809	Rp 9.202	Rp 6.187	Rp 3.117	Rp 275.581	Rp 22.965
Minggu	Rp 15.265	Rp 32.517	Rp 63.648	Rp 54.731	Rp 23.510	Rp 13.095	Rp 13.582	Rp 18.380	Rp 14.434	Rp 8.908	Rp 7.372	Rp 2.683	Rp 268.123	Rp 22.344
Jumlah	Rp 82.088	Rp 166.229	Rp 303.830	Rp 291.990	Rp 159.672	Rp 83.588	Rp 87.775	Rp 102.781	Rp 82.267	Rp 63.661	Rp 45.700	Rp 16.956		
Rata Rata	Rp 11.727	Rp 23.747	Rp 43.404	Rp 41.713	Rp 22.810	Rp 11.941	Rp 12.539	Rp 14.683	Rp 11.752	Rp 9.094	Rp 6.529	Rp 2.422		

Untuk rata rata tertinggi per jam yang berada di jam operasional restoran yaitu pada pukul 10.00-21.00 terletak pada pukul 12.00 yaitu Rp. 43.404 dan pukul 13.00 yaitu Rp. 41.713 selain pada jam tersebut RevPASH mengalami penurunan pada pukul 18.00 hingga tutup restoran di jam 21.00.

**e. Service Blueprinting**



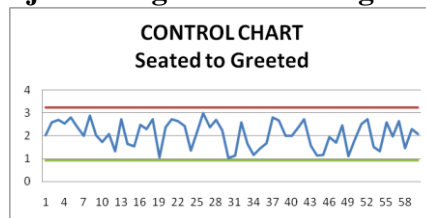
**f. Perhitungan Meal Duration di De Mandailing Cafe N Eatery**

Penelitian dilakukan kepada 60 parties yang berbeda selama periode waktu sibuk restoran dengan menggunakan *time study analysis*.

No.	Dining Experience	Mean	Standar Deviasi	Koefisien Variasi
1	Seated to Greeted	2:07	0:57	0,28
2	Greeted to Order Taken	3:11	1:21	0,39
3	Order Taken to Drink	4:25	1:48	0,35
4	Drink to Entree	14:30	7:68	0,55
5	Entree to Payment	48:87	30:53	0,62
6	Payment to Departure	5:57	2:96	0,53
7	Departure to Table Bussed	11:66	6:03	0,52
8	Table Bussed to Reseated	9:94	5:43	0,54
Total Dining		2:10:47	50:88	

Area dengan koefisien variasi lebih dari 0,5 akan menjadi target potensial untuk dilakukan perbaikan. Sementara itu *segmen entree to payment* (segmen menyantap hidangan utama hingga pelanggan membayar ) memiliki waktu terlama yaitu 48 menit 87 detik dengan koefisien variasi paling besar yaitu 0,62 sebaliknya koefisien variasi yang paling rendah terletak pada segmen *seated to greeted* yaitu 0,28. Akhirnya waktu antar pelanggan memakan waktu sekitar 9 menit 94 detik namun memiliki koefisien variasi yang cukup tinggi yaitu 0,54.

**a) Uji Keseragaman Data Segmen Meal Duration**



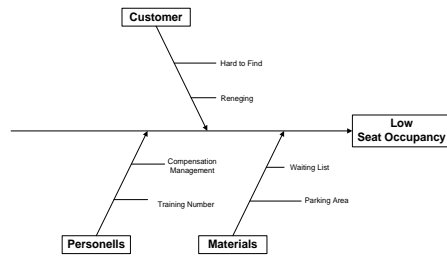
**b) Uji Kecukupan Data Segmen Meal Duration**

Aktivitas	Pengamatan (Detik)				Z	n	70%	75%	80%	85%	90%
Seated to Greeted	2,05	2,72	2,18	2,8	1,09	124	68	277,2083	1540	8,118	K<=N(1-0,05)P
	2,58	1,64	2,89	2,67	1,79						
	2,68	1,54	2,37	1,89	2,5						
	2,54	2,47	2,69	1,98	2,75						
	2,8	2,29	2,24	2,25	1,5						
	2,4	2,72	1,82	2,75	1,31						
	1,98	1,85	1,13	1,56	2,99						
	2,87	2,36	2,58	1,13	1,97						
	2,81	2,75	1,65	1,18	2,64						
	1,71	2,65	1,18	1,84	1,66						
2,87	2,41	1,66	1,7	2,28							
1,31	1,34	1,67	2,65	2,87							

**2. Memahami drivers yang mempengaruhi Baseline**

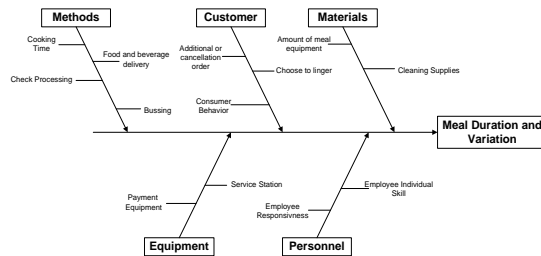
**a. Fishbone Diagram untuk Low Seat Occupancy**

Meski semua meja terisi penuh dan pengunjung sedang ramai, *occupancy* di De Mandailing Cafe tidak lebih dari 77% bahkan saat pelanggan sedang menunggu meja, oleh karena itu dilakukan identifikasi dengan diagram *fishbone* sebagai berikut:



**b. Fishbone Diagram untuk Meal Duration and Variation**

Durasi makan dan *variabilitas*, waktu untuk mengkonsumsi makanan mempunyai waktu yang paling lama dari setiap kegiatan segmen, penulis berfokus pada segmen dengan koefisien variasi tertinggi. Pihak De Mandailing Cafe juga tidak ingin pengunjung merasa terburu buru saat makan. Banyak faktor yang mempengaruhi durasi makan, oleh karena itu dilakukan identifikasi dengan diagram *fishbone* sebagai berikut:



**3. Membuat Strategi Revenue Management**

Dalam langkah ketiga yaitu membuat solusi dari permasalahan yang timbul di De Mandailing berdasarkan hasil analisa dengan menggunakan *fishbone* diagram, pengembangan strategi yang terperinci tentang bagaimana cara untuk mengatasi permasalahan tersebut.

**a. Analisis Strategi SWOT**

Matriks SWOT	Strength(S)	Weakness (W)
	1. Segmentasi Pelanggan 2. Lokasi yang strategis	1. Area Parkir yang kurang luas 2. SDM yang kurang terampil
Opportunities(O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Penjualan Online 2. Perubahan Trend Masyarakat 3. Daya Tarik Restoran	1. Perluasan segmen pelanggan 2. Mengoptimalkan penjualan dengan melakukan promosi 3. Menjaga cita rasa makanan serta keunikan desain interior restoran	1. Memberikan harga khusus untuk pelanggan yang memilih take away 2. Memberikan training untuk SDM agar dapat melayani pelanggan dengan baik untuk
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Tingkat persaingan yang tinggi 2. Persamaan strategi dengan industri cepat saji lainnya	1. Melakukan inovasi untuk menu yang disajikan 2. Menambah fasilitas yang menunjang kenyamanan pengunjung	1. Melakukan promosi secara teratur 2. Memberikan kesan dan pengalaman makan yang menyenangkan

**b. Analisis Strategi Levers**

<b>Analisa strategic levers</b>	<b>a. Strategi Duration Control :</b>
	<b>1. Menerima reservasi saat cold period restoran</b>
	<b>2. Melakukan rekomendasi makanan dan minuman yang populer</b>
	<b>3. Memperbaiki atau menambah alat komunikasi antar staff</b>
	<b>4. Penambahan fasilitas kasir dan alat pembayaran</b>
	<b>b. Strategi Demand-based pricing</b>
	<b>5. Menggunakan rate fances untuk demand based pricing</b>
	<b>6. Redesign menu dengan melakukan pembagian menu kedalam 4 kategori berdasarkan kontribusi margin dan volume</b>

Rekomendasi strategi berdasarkan analisis SWOT dan strategic levers dapat digunakan untuk menaikkan revenue per jam dan revenue per hari di De Mandailing dimana terdapat hari dan jam yang berpotensi untuk ditingkatkan, seperti peningkatan *seat occupancy* di jam makan malam restoran dapat menerapkan strategi dengan menyediakan *live music*, atau restoran juga dapat menerapkan *rate fances* untuk *demand based pricing*. Untuk meningkatkan seat occupancy harian restoran dapat menerapkan strategi menerima reservasi pada saat hari weekdays atau menerapkan strategi dengan penjualan online untuk meningkatkan average check di De Mandailing.



## KESIMPULAN

Dari penelitian ini maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi *restaurant revenue management* di De Mandailing dapat dilakukan dengan 5 pendekatan *revenue management* yaitu dengan langkah pertama yaitu menetapkan *baseline* dengan perhitungan *arrival pattern* untuk mengetahui jam sibuk (*hot period*) dan jam sepi restoran (*cold period*), *average check*, perhitungan *seat occupancy*, dan menghitung *RevPASH* restoran, langkah kedua dengan memahami *drivers* yang mempengaruhi *baseline* yaitu membuat *service blue printing* restoran, melakukan *time study* untuk mengetahui permasalahan yang terdapat di De Mandailing yaitu *low seat occupancy* serta *meal duration and variaton* yang digambarkan dengan diagram *fishbone*, tahap kedua akan mengidentifikasi masalah dan menemukan penyebab untuk kemudian dilakukan analisis dalam menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan *revenue* De Mandailing. Langkah ketiga yaitu dengan perumusan strategi, dimana strategi ini akan dirumuskan sesuai dengan kondisi restoran.
2. Rekomendasi strategi dilakukan dengan melakukan analisis strategi menggunakan SWOT dan *strategic levers*. Strategi SWOT akan mengidentifikasi *Strength, Weakness, Opportunity dan Threats* yang dimiliki oleh De Mandailing untuk kemudian dilakukan *match* menggunakan matriks sehingga dihasilkan strategi kombinasi antara SO, WO, ST dan WT dan mendapatkan 7 strategi, sedangkan untuk *strategic levers* akan dibagi menjadi strategi *duration control* dan strategi *demand-based pricing* yang menghasilkan 6 strategi. Strategi sangat baik diterapkan untuk meningkatkan *revenue* harian ataupun *revenue* per jam, baik dari segi *services* maupun kepuasan pengunjung De Mandailing.

## DAFTAR PUSTAKA

Atmodjo, and Marsum W. *Restoran dan Segala Permasalahannya* . Yogyakarta : CV.Andi Offset , 2005.

Fuadillah, Ananda, and Hery Suliantoro. "Restaurant Revenue Management (Studi Kasus Restoran XX Ngaliyan Semarang)." *Industrial Engineering Online Jurnal* , 2016: 45-48.

Harnanto. *Dasar Dasar Akuntansi* . Yogyakarta : CV. Andi Offset, 2019.

Kimes, Sheryl. "Applying Yield Management to the Restaurant Industry ." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 1998: 32.

Kimes, Sheryl. "Applying Yield Management to The Restaurant Industry ." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 1998: 33-36.

Kimes, Sheryl E. "Restaurant Revenue Management Implementation at Chevy Arrowhead." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 2004: 52.

Kimes, Sheryl. "Implementing Restaurant Management ." *Cornell Hotel and Restaurant Administration* , 1999: 19.

Kimes, Sheryl. "Perceived Fairness of Yield Management." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2002: 21-23.

Kimes, Sheryl, Jochen Wirtz, and Breffni Noone. "Measuring Expected Meal Duration for Restaurant Revenue Management." *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2002: 220-233.

Lighter, D, and D Fair. "Principles and Method of Quality Management ." *Umbrella-Lib*, 2000: 54-56.

Richard, Chase, Kimes, Sheryl Kimes, and Sunmee Choi. "Restaurant Revenue Management." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 1998: 33.

Rioux- Dube, Laurette, Bernd Schmitt, and France Lecrec. "Consumer Reactions to Waiting: When Delays Affect The Perception of Services Quality." *Association of Consumer Research*, 1989: 59-63.

Sienny, Thio, and Hendra Wijaya. "Restaurant Revenue Management : Implementasi di Restoran XX Surabaya ." *Hotel and Administration* , 2016: 50-62.

Suhardi. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Gava Meda, 2018.

Suwarsono, Muhammad. *Manajemen Strategik Konsep dan Analisis* . Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2017.

Widarti. *Surabaya Bisnis* . Surabaya , October 1, 2019.